



Apparu en 2008 dans le monde politique, le concept d'incitation douce (ou nudge) gagne depuis quelques années l'entreprise. L'enjeu pour les dirigeants : initier des changements comportementaux importants en amenant les collaborateurs à prendre d'eux-mêmes les bonnes décisions. Un levier de mobilisation puissant, mais qui doit être actionné avec précaution.

Incitez sans contraindre

Mettez-vous aux nudges !

D'après « Le nudge : entre carotte et bâton, une autre manière de présenter les choses » de **Caroline CASTETS** (*Le Nouvel Economiste*, mars 2011) ; « Les "nudges", force de persuasion » de **Patrick CAPPELLI** (*Libération*, janvier 2014) ; « A Practitioner's Guide To Nudging » de **Kim LY, Nina MAŽAR, Min ZHAO et Dilip SOMAN** (Rotman School of Management, 2013) ; « Can nudges help NHS employees act sustainably and deliver better care ? » de **Trewin RESTORICK** (*The Guardian*, juin 2013).

Pendant longtemps, pour amener les individus de leurs équipes à adhérer à (et appliquer) des décisions, les managers disposaient de trois outils : la carotte, le bâton et la simple information. Avec les nudges (« coups de coude » en français) se dessine une troisième voie, celle de l'incitation douce. Les pères de ce concept : Richard Thaler, expert en finance comportementale, et Cass Sunstein, actuel directeur des affaires réglementaires de l'administration Obama. Tous deux sont convaincus qu'il est possible d'orienter subtilement les choix individuels en faveur de l'intérêt collectif sans altérer le libre arbitre.

Les fondements de la théorie des nudges

Selon la théorie des nudges, mêmes parfaitement informés, nous sommes tous des « pneumologues fumeurs en puissance », susceptibles de prendre des décisions contraires à nos intérêts

et à ceux du collectif. Comment, dans ces conditions, guider l'individu vers la bonne décision et donc le bon comportement ?

Errare humanum est

Toujours maître de nos décisions ? Pas si sûr... À l'heure des choix, tout individu se laisse influencer par de nombreux facteurs :

- l'impact de l'environnement : notre état d'esprit et nos choix sont influencés par nos sens. Une odeur de propre dans un vestiaire de piscine nous amènera à être plus soigneux et nous accorderons plus de crédit à un document bien présenté qu'à un texte mal mis en page.
- l'aversion à la perte : nous sommes plus sensible aux pertes qu'aux gains. Ainsi, la « souffrance » à l'idée de perdre 50 € sera plus grande que la joie de gagner la même somme.
- le *statu quo* : l'aversion à la perte nous amène également à

Le nudge : définition

Action qui, pendant le processus de décision, modifie le comportement d'un individu de manière prévisible sans interdire ou même restreindre aucune de ses options. Pour qu'il s'agisse de nudge, et non pas de manipulation, l'incitation doit pouvoir être évitée, et servir les intérêts de la personne ciblée.



Les hôpitaux londoniens à l'heure du nudge

Le Barts Health NHS Trust est un groupement d'hôpitaux publics londoniens. En 2012, l'organisation s'est associée à Global Action Plan, une ONG spécialisée dans l'accompagnement comportemental des stratégies RSE. L'objectif : améliorer simultanément le bilan carbone des hôpitaux et le bien-être des patients.

Pour ce faire, les partenaires ont élaboré le projet de changement TLC, visant à faire adopter, sans imposer de règle, de nouveaux comportements au personnel : couper l'alimentation des appareils inutilisés, éteindre la lumière des chambres, etc. Plusieurs recettes nudges ont été orchestrées :

- une argumentation basée sur un bénéfice immédiat et altruiste : la qualité du repos des patients ;
- une communication ludique et conviviale, avec des membres de la direction déguisés en ampoule géante, des *flash mobs*... ;
- mais qui a permis d'instaurer une norme sociale, notamment via l'affichage de « photos mystère » d'aides soignantes prises en flagrant délit de bonne pratique ;
- des retours réguliers sur les indicateurs de progrès pour entretenir le processus sur la durée.

Résultat ? En un an, le programme a permis d'économiser 800 tonnes de CO₂ (et 100 000 £) tout en réduisant de 5 % la durée des séjours dans les hôpitaux. Le dispositif pourrait prochainement être déployé dans d'autres hôpitaux anglais.

préférer conserver quelque chose (une habitude, un privilège) plutôt que d'en changer, même si c'est dans notre intérêt.

- le poids de la norme : nous avons tendance à vouloir nous aligner sur le comportement majoritaire.
- la superficialité : dans notre processus décisionnel, nous privilégions les informations qui nous reviennent en premier en mémoire et notamment les événements récents ou très médiatisés. De même, les décisions que nous avons déjà prises pèsent beaucoup dans nos choix, même si les paramètres ont changé.

Un système de décisions choisies... mais guidées

Face à cette « rationalité limitée », le mécanisme du nudge est simple : pour amener quelqu'un (sans contrainte) à faire un bon choix, le contexte dans lequel celui-ci s'opère doit être modifié en s'appuyant sur tous les biais qui déterminent les processus décisionnels. C'est ce qu'on appelle « l'architecture du choix », qui vise à créer un environnement mental incitatif. Formalisées par Thaler et Sunstein en 2008, les techniques de nudging ont rapidement rencontré un large écho dans la sphère politique avec la création d'unités de recherche dédiées au sein des gouvernements américains et anglais. De nombreux autres acteurs se sont aujourd'hui mis au « coup de coude » : organisations non gouvernementales, associations, pouvoirs publics... La plupart des initiatives visent à faire adopter des comportements durables ou responsables aux citoyens, avec parfois un impact bien plus puissant que les traditionnels bâtons et carottes.

Les nudges comme outils manageriaux

S'ils ont un impact sur les individus en tant que citoyens, les nudges sont-ils des leviers de persuasion efficaces pour des entreprises en quête de nouveaux outils managériaux ?

Une « troisième voie » managériale

« Inciter correctement et surveiller attentivement » Les préceptes managériaux héritiers du taylorisme ont toujours leurs adeptes au

xxi^e siècle, mais de plus en plus de voix s'élèvent pour rappeler que les systèmes reposant sur les motivations extrinsèques ne fonctionnent plus. Dans des entreprises engoncées par de multiples couches de processus et de reportings, les nudges peuvent offrir une alternative de motivation légère et intrinsèque. Mis au service de stratégies d'accompagnement du changement, les atouts potentiels de l'incitation douce sont nombreux :

- en jouant sur le registre de l'implicite et du respect du libre arbitre, les nudges sont bien adaptés aux entreprises qui préfèrent tirer un trait sur les habitudes de leadership *top-down* pour miser sur le collaboratif ou le participatif ;
- partant du principe que les individus donnent le meilleur d'eux-mêmes quand ils suivent les décisions qu'ils ont choisies de leur plein gré, les nudges optimisent l'engagement et *in fine* la performance des collaborateurs ;
- bien pilotés, ils sont moins coûteux que les dispositifs de motivation classiques (primes, promotions, séminaires d'*incentive*, etc.) ; et bien moins coûteux sur le plan socio-psychologique que les attitudes coercitives.

Concrètement, le nudge peut être utilisé pour agir sur les deux déterminants de la prise de décision : l'inconscient (par exemple, découloisonner les espaces de travail pour optimiser la cohésion ou venir à bout des tensions entre départements) ou la raison (mettre l'accent non plus sur l'injonction : « éteignez votre ordinateur en partant ! » ; mais sur valeur objective : « les entreprises qui le font réalisent 5 % d'économie »).

Des outils adaptés à de nombreuses situations

Même s'il est trop tôt pour parler de « révolution nudge » au sein des entreprises, le concept fait son chemin dans les arsenaux managériaux. Dans les pays anglo-saxon, ces techniques sont par exemple d'ores et déjà utilisées pour accélérer le déploiement en interne de stratégies RSE, que ce soit pour l'adoption d'éco-gestes ou pour augmenter l'adhésion aux programmes orientés bien-être et qualité de vie au travail. Forts de ces expérimentations souvent réussies, les convaincus du nudge pensent que ce type d'outils ...

... pourrait bientôt s'exprimer dans de nombreux domaines. Ainsi, en France, l'institut BVA a constitué une « Nudge Unit » en décembre 2013 dédiée à l'accompagnement de tous les acteurs qui souhaitent « accélérer les changements comportementaux, et ainsi favoriser l'observance, limiter la fraude, encourager les pratiques durables, créer de la préférence... »

Donnez votre premier coup de pouce

« Nudger » les collaborateurs ne s'improvise pas. Pour que vos coups de coude soient à la hauteur de vos attentes, plusieurs paramètres sont à maîtriser.

Ajustez vos objectifs

Votre « coup de pouce » sera plus efficace si votre cible est précise et l'action réduite à quelques mesures concrètes, susceptibles d'avoir un effet d'entraînement vertueux, pour l'individu comme pour le collectif. Par exemple, en proposant de financer l'achat de vélos pour ses collaborateurs, Google améliore son bilan carbone, tout en permettant à ses salariés de lutter contre les dangers de la sédentarité. À la clé : bien-être et engagement sans pour autant imposer un changement radical des mentalités.

Cartographiez l'environnement décisionnel

Vous avez défini la ou les actions que vous voulez favoriser ? Prenez maintenant le temps de passer en revue tous les facteurs qui influent sur l'adhésion des salariés :

- les équipes sont-elles soudées ?
- quels rôles les managers jouent-ils ?
- les collaborateurs sont-ils plutôt conformistes ou plutôt créatifs ?
- vous font-ils confiance ?
- quels sont les éléments qui seraient susceptibles de freiner ou au contraire accélérer l'adoption des comportements que vous souhaitez voire émerger ?

Soignez la mise en scène du choix que vous proposez

La prochaine étape consiste à organiser l'environnement dans lequel évoluent les collaborateurs pour les amener à prendre la direction souhaitée. Pour ce faire, les solutions sont variées ;

En proposant de financer l'achat de vélos pour ses collaborateurs, Google améliore son bilan carbone, tout en permettant à ses salariés de lutter contre la sédentarité.



Thinkstock / diego_cervo

- proposez des choix par défaut pour les actions de type « on/off ». Par exemple, si vous souhaitez diminuer la consommation de papier, vous pouvez paramétrer les imprimantes en mode recto/verso ou envoyer les bulletins de paie par mail. Vos équipes peuvent tout à fait décider de revenir en arrière mais l'effort à consentir (si modeste soit-il) est souvent suffisamment dissuasif ;
 - misez sur l'émulation collective, avec des formulations qui incitent les individus à ce conformer à l'attitude dominante. Par exemple : « trois quarts des collaborateurs de l'équipe X ont adopté le nouvel outil de reporting ... pourquoi pas vous ? » Attention, les affirmations de ce type doivent être fondées sur la réalité !
 - utilisez des attributs ludiques pour « marketer » le comportement que vous voulez faire adopter : *serious games*, animations décalées, distribution de « goodies »...
- Pour que le changement soit pérenne, maintenez l'attention sur la durée en valorisant les effets concrets des choix opérés par les collaborateurs. Vous consoliderez ainsi leur engagement, ce qui facilitera le franchissement d'une nouvelle étape.

Les nudges peuvent dériver : actions qui ne profitent qu'aux dirigeants, coercition déguisée, exploitation des faiblesses psychologiques... Mais, s'ils sont pilotés en veillant à respecter les principes d'éthique, de respect et s'ils sont mis au service d'une dynamique gagnant-gagnant honnête, ils peuvent venir enrichir les dispositifs managériaux d'entreprises en quête d'agilité. ■

Les nudges au cœur du débat

« Incitation douce », « paternalisme bienveillant »... Le vocabulaire employé par les aficionados du nudge met l'accent sur l'éthique et le respect du libre arbitre. Mais tout le monde ne partage pas cet enthousiasme. Henry Farrell, professeur de sciences politiques à la Elliott School of International Affairs de Washington DC et Cosma Shalizi, statisticien à la Carnegie Mellon University de Pittsburgh dénoncent depuis plusieurs années la face obscure du concept*. Selon eux, les nudges :

- peuvent facilement quitter le terrain de la suggestion pour dériver sur celui de la manipulation ;
- infantilisent les publics visés ;
- privilégient le conformisme et le statu quo au détriment de la créativité ;
- s'inscrivent davantage dans une politique à court terme que dans une vision à long terme.

* « “Nudge” policies are another name for coercion » de Henry Farrell et Cosma Shalizi (*New Scientist*, novembre 2011). Voir aussi « Pire que l'autre, la nouvelle science économique » de Laura Raim (*Le Monde Diplomatique*, juillet 2013).